

Diagnóstico del Estado Actual y Planteamiento de Escenarios Financieros que Permitan que “El Hotel” Mejore sus Procesos y Continúe en la Industria Hotelera del Centro de Bogotá.

Andrea del Pilar Barahona Ramírez

Yenny Paola Carvajal Urrea

Fernando Andrés Barreiro Lozano

Iván Darío Casallas Hernández

Universidad Católica de Colombia

Trabajo de Síntesis Aplicada

Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas

Especialización en Administración Financiera

Bogotá D.C.

13 de noviembre 2019



Atribución-NoComercial 2.5 Colombia (CC BY-NC 2.5)

La presente obra está bajo una licencia:
Atribución-NoComercial 2.5 Colombia (CC BY-NC 2.5)

Para leer el texto completo de la licencia, visita:
<http://creativecommons.org/licenses/by-nc/2.5/co/>

Usted es libre de:



Compartir - copiar, distribuir, ejecutar y comunicar públicamente la obra
hacer obras derivadas

Bajo las condiciones siguientes:



Atribución — Debe reconocer los créditos de la obra de la manera especificada por el autor o el licenciante (pero no de una manera que sugiera que tiene su apoyo o que apoyan el uso que hace de su obra).



No Comercial — No puede utilizar esta obra para fines comerciales.

TABLA DE CONTENIDO

RESUMEN.....	1
ABSTRAC	1
INTRODUCCIÓN	2
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	3
PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN	4
OBJETIVOS	4
Objetivo General:	4
Objetivos Específicos:.....	4
MARCO TEORICO Y CONCEPTUAL:	4
Industria Hotelera en Colombia:	5
Proceso Comercial	6
Definiciones	6
Fases	6
Estadísticas	7
Historia y evolución del turismo	7
Personal Calificado	9
Calidad	10
METODOLOGIA Y PRESENTACIÓN DE RESULTADOS	10
METODOLOGIA:	10

PROCESO COMERCIAL	11
ESTADO ACTUAL:.....	11
Diagnóstico del entorno comercial:	11
Diagnóstico de las funciones Comerciales:.....	16
HALLAZGOS	17
PROCESO TECNICO HOTEL:	19
ESTADO ACTUAL:.....	19
Diagnóstico:	19
HALLAZGOS:.....	20
DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS.....	21
CONCLUSIONES	28
BIBLIOGRAFIA.....	29
LISTA DE TABLAS.....	32

RESUMEN

El siguiente proyecto aborda el diagnóstico realizado al proceso Técnico y proceso comercial, llevados a cabo en el hotel ubicado en el Centro de Bogotá, Colombia; con el fin de establecer escenarios financieros; los cuales conduzcan a que este Hotel mejore sus procesos y continúe con sus puertas abiertas en la industria Hotelera; se analizaron los siguientes procesos: El proceso técnico, en el cual se analizó información relacionada con Infraestructura, Talento Humano y Certificaciones de Calidad. El proceso Comercial, en el cual se analizó información relacionada con el mercado, los clientes, la competencia, los proveedores, la tecnología, el servicio, el precio y la fuerza de ventas, Obteniendo como resultado que en los procesos diagnosticados se encontraron algunas falencias las cuales fueron objeto para desarrollar los escenarios financieros para mejorar sus procesos.

ABSTRAC

The following project addresses the diagnosis made to the Technical process and the commercial process, carried out in a hotel located in Bogotá's downtown, Colombia; in order to set financial statements; which lead to this Hotel improve its processes and continue with its doors open in the hotel industry; The following processes were analyzed: The technical process, in which information related to Infrastructure, Human Talent and Quality Certifications were analyzed. The Commercial process, in which information related to sales channels, customer databases, marketing strategies, pricing, Advertising and Credit Policy were analyzed. Obtaining as a result that in the diagnosed processes some flaws were found which were the object to develop the financial scenarios to improve their processes.

INTRODUCCIÓN

El hotel, presta los servicios de alojamiento Restaurante y salones; se encuentra en un mercado muy competido se ve influenciado por los cambios de hábitos y costumbres los cuales son aspectos que los administradores del hotel deben tener en cuenta para ser más eficientes al momento de prestar servicios.

La mayoría de los clientes del hotel son exigentes al momento de comparar limpieza y servicio; este es un tema de suma importancia al momento de ser competitivo y estar a la vanguardia para no permitir que la competencia lo supere.

El éxito o el fracaso depende de la capacidad que tengan de responder a las demandas con eficiencia y eficacia, por esto el trabajo está diseñado para proponer estrategias que le permitan al hotel posicionarse en los primeros puestos del ranking de los más solicitados en plataformas y con mejor calificación.

La globalización de la economía está pasando por un momento de múltiples cambios en la sociedad, cada vez se convierte en un entorno donde la tecnología está jugando un papel importante en la toma de decisiones y en encontrarse a la vanguardia para ofrecer servicios más fáciles de tomar y competitivos de acuerdo a las exigencias de cada usuario.

Es importante destacar las múltiples plataformas en las que actualmente el sistema hotelero funciona de acuerdo a la calificación de los usuarios y comentarios que realizan del servicio; esto hace que un hotel aumente o disminuya la categoría y su escalafón de favoritos en los sistemas de búsqueda en internet.

Por lo anterior es importante crear escenarios financieros que permitan apoyar el crecimiento y sostenibilidad en el sector hotelero, ingresar a nuevas tecnologías, tener un sistema de calificación de calidad, capacitar a los empleados, y reinventar servicios e instalaciones que le

permitan ser competitivo no solo nacional sino también internacionalmente, logrando establecer alianzas y convenios con hoteles de similar categoría con el fin de posicionarse en el mercado y continuar vigente.

La falta de capacitación de los empleados, políticas de calidad y servicio al cliente son apenas algunos de los factores identificados que la empresa podría mejorar para realizar una auditoria en calidad con lo cual se podría cuantificar la percepción de los clientes y la imagen que proyecta en el medio.

La identificación y diagnostico permiten reconocer una serie de deseos y necesidades sobre las cuales la empresa evitará el cierre de sus instalaciones, la sensibilización del personal, nuevas políticas de calidad, servicios de calidad y eficiencia le permitirá mejorar la participación en el mercado evitando el inevitable cierre.

Este estudio pretende demostrar que la implementación de estrategias financieras solucionara el problema de imagen que actualmente tiene, y la oportunidad de mejorar la calidad de los servicios, alianzas con empresas del sector y la actualización y modernización de sus instalaciones

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

El Hotel objeto de estudio en este proyecto se fundó hace 30 años; con buenos resultados durante su trayectoria, sin embargo, desde hace un par de años hasta la actualidad, el resultado no ha sido el esperado por los fundadores, consecuencia de ello los dueños del Hotel han contemplado iniciar un proceso de liquidación.

Teniendo en cuenta la problemática planteada, hemos querido realizar un diagnóstico del estado actual del Hotel, buscando obtener escenarios financieros los cuales permitan plantear

decisiones sobre el futuro del hotel buscando que se continúe con sus puertas abiertas en la Industria Hotelera del Centro de Bogotá.

PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN

¿Cuáles serían los escenarios financieros que permitirán al Hotel mejorar sus procesos y resultados?

OBJETIVOS

Objetivo General:

Establecer escenarios financieros que permitan mejorar los procesos del Hotel, objeto de este proyecto.

Objetivos Específicos:

Realizar un diagnóstico de la información del proceso comercial y del proceso técnico.

Identificar falencias en cada proceso.

Desarrollar escenarios financieros con la información obtenida, seleccionada y analizada; que permitan al Hotel mejorar su proceso comercial y Técnico.

MARCO TEORICO Y CONCEPTUAL:

Para dar inicio al desarrollo de este proyecto en donde tendremos una información a diagnosticar del proceso técnico y comercial para proponer escenarios financieros de un Hotel ubicado en el centro de Bogotá, se hace necesario identificar elementos teóricos para ampliar el contexto de la problemática y la metodología a desarrollar. La finalidad que tiene el marco teórico es de situar el problema que se estudia dentro de un conjunto previo de conocimientos y teorías, por lo que con este numeral pretendemos obtener y reforzar los conocimientos necesarios sobre el proceso comercial, técnico, Financiero y lo necesario en cuanto a antecedentes de

razones por las que las empresas se enfrentan a una decisión tan radical como la es; liquidar una compañía.

Como guía de este numeral hemos querido abordar la siguiente temática: Industria Hotelera en Colombia (aparición en Colombia y Bogotá) Proceso Comercial (Principales definiciones y Fases, Estadísticas).

Industria Hotelera en Colombia:

En Colombia, El primer hotel fue fundado en 1889, su nombre era América, ubicado en la ciudad de Honda, esto debido a que el río Magdalena constituía la principal vía de comunicación al interior del país, en 1904 en Girardot, puerto fluvial se constituyó el segundo hotel conocido como San German, En 1916 en Cali se fundó el hotel Méndez, en 1954 fundación del Hotel El Prado de Barranquilla de la ACOTEL Asociación Colombiana de Hoteles hoy Asociación Hotelera de Colombia COTELCO, en 1964 se presentó la fundación de Hoteles Ltda, primera cadena Hotelera Colombia Sobreviviente. (Dayana, 2016).

En la capital de la republica el distinguido Señor Daniel Pombo, fundo el 17 de abril de 1921 el Hotel regina, ubicado sobre la calle real (carrera 7ma entre calles 16 y 17), fue el primer hotel que utilizo uniformes vistosos para los empleados, de corte inglés, y botones dorados, siendo el más lujoso hasta el momento. (Nacional, 2011). El sector hotelero cerró con buenos indicadores el 2018. Así lo reveló el más reciente informe de la Asociación Hotelera y Turística de Colombia (Cotelco), que concluyó que el consolidado del año pasado se ubicó en 55.46%. La cifra representó 0,35 puntos porcentuales por encima del indicador del 2017 y 2016. “Bogotá siguió consolidando los resultados favorables observados durante el 2018, logrando un cierre de 59.69% en el acumulado del año y un aumento de 1.13% frente al 2017. (Steven, 2019).

Proceso Comercial

Definiciones de acuerdo a AMA (1985), la gestión comercial es el proceso de planificar y ejecutar la concepción del producto, precio, promoción y distribución de ideas, bienes y servicios para crear intercambios que satisfagan tanto objetivos individuales como organizacionales. Esta definición, reconoce que la gestión es un proceso de análisis, planificación y control, además de considerar los cuatro instrumentos de la estrategia comercial, que cubre productos, objeto de estudio del marketing y los beneficios de satisfacción mutua. Autores como Kotler (1995) plantean que la gestión de marketing es el proceso que convierte los planes de marketing en acciones concretas y asegura que tales acciones se lleven a cabo de forma que se logren los objetivos contemplados en el plan. Por su parte, para Gorostegui (1992), gestionar consiste esencialmente en hacer que las personas de la organización cumplan sus funciones y obligaciones para alcanzar los objetivos deseados. En resumen, la gestión comercial da respuesta a las preguntas de quién, dónde, cuándo y cómo y su ejecución efectiva requiere del conocimiento de la distribución de los recursos, de su control y organización, así como la interacción con otros grupos en todos los niveles de actividad comercial. (Martínez, 2009).

El proceso comercial se inicia con la definición de la estrategia de marketing de la empresa o marketing estratégico. Se trata de estudiar el entorno (oportunidades y amenazas), la competencia y los clientes, así como los puntos fuertes y débiles de la empresa (análisis DAFO, ya estudiado). Esta estrategia se concreta en el marketing operativo, es decir, el diseño y ejecución del plan de marketing. (comercial, s.f.)

Fases El primer paso en la definición de la estrategia de marketing es la detección de las necesidades del consumidor. Luego se definen las características del producto que mejor satisfarán esas necesidades; se fija el precio adecuado; se determinan los canales de distribución

para que llegue a los clientes; y se deciden los mensajes y medios idóneos para presentar el producto a los consumidores potenciales. Es lo que se conoce como Marketing-Mix, el conjunto de variables de marketing que es preciso definir para cada producto. Esto implica que: Todas las acciones y planteamientos de marketing deben orientarse hacia el consumidor, es decir, se tienen que reconocer y satisfacer de modo efectivo las necesidades del cliente: "El cliente es el rey". El marketing es un conjunto de instrumentos: investigación de mercados, políticas de producto, precio, distribución y comunicación. Todas estas actividades deben estar coordinadas. (I, s.f.).

Estadísticas En agosto de 2019, la tasa de ocupación de los hoteles fue 61,3%, cifra superior en 1,3 puntos porcentuales a la registrada en agosto de 2018. En lo corrido del año hasta agosto de 2019, la tasa de ocupación de los hoteles fue 56,5%, cifra superior en 1,0 puntos porcentuales a la registrada en el mismo periodo de 2018. En los últimos doce meses hasta el mes de agosto de 2019, la tasa de ocupación de los hoteles fue 57,2%, cifra superior en 1,0 puntos porcentuales frente a la tasa del mismo periodo del año 2018. Los hoteles con capacidad de 101 a 150 habitaciones presentaron la mayor tasa de ocupación con 64,3%, seguido de los hoteles de más de a 150 habitaciones (63,7%) y los hoteles con capacidad de 51 a 100 habitaciones (57,3%). En agosto de 2019, en relación con agosto de 2018, la tarifa promedio por acomodación sencilla aumentó 1,8%, la doble 0,9%, la de los otros tipos de habitación 0,5% y la suite aumentó 1,0%. (DANE, 2019).

Proceso Técnico

Historia y evolución del turismo El “fenómeno turístico” nace en el siglo XIX, pero mas allá que los viajes han existido siempre, no podemos considerar todos los viajes como turismo” (VIVAS, 2007)

Desde la antigüedad las personas han tenido que desplazarse por diferentes motivos o circunstancias, bien sea por ocio, deportes, negocios, religión etc.

Los servicios hoteleros han sido una conexión no solo entre las personas y los lugares turísticos sino también entre las empresas y los negocios, actualmente hay hoteles turísticos que ofrecen planes para el descanso, el ocio y el ofrecimiento de experiencias enriquecedoras y exploración de nuevos lugares.

“Motivaciones de los turistas: En los últimos cinco años, los turistas que llegaron a Colombia por motivos de negocios y profesionales ganaron participación con respecto a quienes viajaron por motivos personales, de vacaciones, recreo y ocio. La distribución de los motivos de viaje a Bogotá difiere de la encontrada para el mundo, en la que la participación del motivo de vacaciones y ocio es del 53,0%. Por su parte en los turistas nacionales predominan, en su orden, la visita a familiares y amigos y los negocios y propósitos profesionales” (INSTITUTO DISTRITAL DE TURISMO, 2017)

En Colombia el turismo nacional principalmente surge por visita a familiares o amigos principalmente, seguido de recreación; pero siendo los motivos de negocios y profesionales los de mayor participación.

Con respecto a la ciudad de Bogotá, siendo esta la capital y concentración de empresas multinacionales surge la necesidad que reinventar y renovar el sector hotelero como una propuesta creativa que no solo se enfoque en el turismo sino también financieramente como una ciudad de oportunidades de inversión para empresas extranjeras y con oportunidad de explorar su cultura y diversidad de lugares que impacten positivamente con una propuesta ambiental sostenible.

“Visitantes no residentes en Colombia agosto 2018 vs 2019: Flujo de visitantes; 286.019 corresponden a extranjeros no residentes” (MINISTERIO DE COMERCIO, 2019)

Bogotá es la ciudad donde los turistas a nivel nacional e internacional realizan conexiones con su lugar de destino; “El Hotel” ubicado en el centro de la ciudad según su problemática ha quedado relegado en el sector debido a que no ha sido posible realizar una renovación en su estructura financiera y esto ha provocado que los convenios sean limitados y no se hayan renovado en más de cinco años.

El mundo cada vez más cambiante y tecnológico ha hecho que la industria hotelera se haya volcado no solo al tema de las alianzas sino también a la innovación de propuestas de valor al servicio de los huéspedes, haciendo que generen una experiencia superior en los huéspedes que llegan a hospedarse.

Personal Calificado “Sea cual sea el personal que componga la plantilla de su hotel, siempre marcara las pautas y determinara el éxito o no de tu establecimiento y sus estrategias” (FACCHIN, 2018)

Dentro del área de talento humano no solo es importante capacitar al personal sino también motivar su trabajo y los esfuerzos o la milla extra que da cada una de las personas que hacen posible que la empresa esté en funcionamiento cada día.

Crear vínculos y estar al tanto de las necesidades del personal es clave para el desarrollo de estrategias que aporten al crecimiento de la empresa y sea posicionada en el mercado no solo como una de las mejores para emplearse sino también como uno de los mejores hoteles para hospedarse por su calidad en el servicio y la amabilidad de cada una de las personas que se encuentran allí.

Los empleados que se sientan motivados y felices de cualquier empresa harán que esta y sus estrategias logren una imagen y reputación en el sector, permitiendo que el medio los reconozca y recomiende-

Los puntos fuertes y débiles de la empresa las conocen mejor que nadie las personas que se encuentran al frente de cada área encargada, como lo son los empleados a cargo.

Calidad “La norma ISO 14001 es la herramienta de gestión ambiental más extendida en el mundo. Hoteles y restaurantes podrán acreditar que cumplen con todos los requisitos que establece la norma ISO 14001 al implementar un Sistema de Gestión Ambiental que ayuda a prevenir los impactos ambientales, utilizando los medios necesarios para evitarlos, reducirlos o controlarlos.” (EXCELENCIA, 2015)

En un planeta donde todo gira alrededor de la sostenibilidad ambiental, es de suma importante que los hoteles estén de acuerdo con este lineamiento, esto supone un crecimiento no solo en hoteles sino también en restaurantes y grandes cadenas hoteleras.

Esta norma abarca un sin número de aspectos de alto impacto como lo son el agua, el suelo, residuos, emisiones, contaminación lumínica, ruido, eficiencia energética, para garantizar un lugar limpio que satisfaga a los huéspedes.

METODOLOGIA Y PRESENTACIÓN DE RESULTADOS

METODOLOGIA:

La metodología del presente proyecto se enfoca en el diagnóstico de la información obtenida de dos procesos del Hotel el cual es objeto de este proyecto; como lo son: Proceso Comercial y Técnico para de esta manera identificar falencias en cada proceso y poder determinar escenarios financieros que permitan que el hotel continúe con sus puertas abiertas al público en el Centro de Bogotá.

PROCESO COMERCIAL

ESTADO ACTUAL: Se realizó una actividad de recopilación de información del proceso comercial del Hotel; para establecer el estado actual, buscando identificar falencias las cuales puedan ser objeto de plantear acciones de mejoras financieras.

Diagnóstico del entorno comercial:

Mercado: El mercado del hotel lo constituyen ejecutivos, empresarios, docentes, empresas y universidades con su interés de obtener servicios de alojamiento, restaurante y salones de eventos; llegan a tomar los servicios por referenciación de amigos, conocidos, experiencias anteriores, ubicación estratégica, página web y canales de ventas como Booking, Expedia, despegar. los clientes tienen la facilidad de realizar sus pagos por diferentes canales, el mercado compra todos los meses del año; sin que se presenten mayores temporadas de ocupación ya que no es un Hotel con el objeto de ocupación turística; sin dejar de citar que hay casos en los que turistas se alojan en menor ocupación, el Hotel se encuentra ubicado en el Centro de Bogotá, Colombia.

Clientes: los clientes del Hotel se clasifican en 2 grupos: Empresas, Universidades y otros encontrando que las empresas vienen de ciudades como Cali, Medellín, Bucaramanga, Barranquilla, entre otras ciudades con menor ocupación y algunos clientes del extranjero. Las empresas toman los servicios del Hotel por motivos de negocios, y en cuanto a las Universidades, toman los servicios por motivo de eventos educativos como conversatorios, capacitaciones, simposios entre otras actividades de tipo académico, identificando que las Universidades de la Ciudad de Bogotá toman estos servicios teniendo en cuenta que se tienen convenios con las siguientes universidades: Universidad Distrital, Universidad Cooperativa y

Universidad Javeriana; teniendo alta demanda por la ubicación de Hotel y por la prioridad que el hotel les brinda en cuanto a tema de reservas de las instalaciones de los salones de eventos.

Competencia: En cuanto a la competencia se relacionan 2 hoteles los cuales están en el promedio de número de habitaciones con las que cuenta el Hotel objeto de este proyecto, se realizó una matriz de perfil competitivo donde se evaluaron los siguientes factores claves a los cuales se les asignó un peso relativo.

Tabla 1

Tabla Matriz de Perfil Competitivo

Matriz de Perfil Competitivo		
No.	FACTORES CLAVES	PESO RELATIVO
1	Cantidad de habitaciones	0,15
2	Servicios adicionales	0,10
3	Precios habitaciones	0,10
4	Salones Sociales - entretenimiento	0,10
5	Restaurante	0,15
6	Página Web y Redes Sociales	0,15
7	Personal capacitado para atención extranjeros	0,10
8	Infraestructura	0,15
Resultado del diagnostico		1,00

Datos obtenidos en el diagnostico (elaboración propia)

Seguido de asignar factores claves y peso relativo, se continuo a asignar una calificación a cada uno de los factores claves con un peso ponderado basado en las siguientes valoraciones:

Tabla 2
Tabla ponderación

Ponderación	
0	La tendencia a cero es nada importante
1	La tendencia a uno es muy importante
Valor	
1	Debilidad mayor
2	Debilidad menor
3	Fortaleza menor
4	Fortaleza mayor

Datos obtenidos en el diagnostico (elaboración propia)

Los resultados por Hotel son los siguientes:

Tabla 3
Tabla Matriz MPC Hotel objeto del proyecto

No.	FACTORES CLAVES	PESO RELATIVO	HOTEL CENTRO INTERNACIONAL	
			Calificación	Peso ponderado
1	Cantidad de habitaciones	0,15	4	0,60
2	Servicios adicionales	0,10	1	0,10
3	Precios habitaciones	0,10	1	0,10
4	Salones Sociales - entretenimiento	0,10	3	0,30
5	Restaurante	0,15	4	0,60
6	Página Web y Redes Sociales	0,15	1	0,15
7	Personal capacitado para atención extranjeros	0,10	1	0,10
8	Infraestructura	0,15	3	0,45
Resultado del diagnostico		1,00		2,40

Datos obtenidos en el diagnostico (elaboración propia)

Tabla 4
Tabla Matriz MPC Hotel No. 1

No.	FACTORES CLAVES	PESO RELATIVO	HOTEL No. 1	
			Calificación	Peso ponderado
1	Cantidad de habitaciones	0,15	3	0,45
2	Servicios adicionales	0,10	1	0,10
3	Precios habitaciones	0,10	2	0,20
4	Salones Sociales - entretenimiento	0,10	4	0,40
5	Restaurante	0,15	1	0,15
6	Página Web y Redes Sociales	0,15	3	0,45
7	Personal capacitado para atención extranjeros	0,10	2	0,20
8	Infraestructura	0,15	2	0,30
Resultado del diagnostico		1,00	2,25	

Datos obtenidos en el diagnostico (elaboración propia)

Tabla 5
Tabla Matriz MPC Hotel No. 2

No.	FACTORES CLAVES	PESO RELATIVO	HOTEL No. 2	
			Calificación	Peso ponderado
1	Cantidad de habitaciones	0,15	2	0,30
2	Servicios adicionales	0,10	4	0,40
3	Precios habitaciones	0,10	3	0,30
4	Salones Sociales - entretenimiento	0,10	1	0,10
5	Restaurante	0,15	1	0,15
6	Página Web y Redes Sociales	0,15	2	0,30
7	Personal capacitado para atención extranjeros	0,10	3	0,30
8	Infraestructura	0,15	2	0,30
Resultado del diagnostico		1,00	2,15	

Datos obtenidos en el diagnostico (elaboración propia)

Encontrando que el hotel objeto de este proyecto tiene los siguientes factores con puntuación crítica con respecto a los Hoteles de la competencia Páginas Web, Redes Sociales y Personal capacitado para extranjeros.

Proveedores: Los proveedores del Hotel son seleccionados llevando a cabo una solicitud de 3 cotizaciones, posterior a ello un análisis de precios, calidad, tiempos de entrega, forma de pago

entre otros; para de esta manera realizar una selección adecuada de la mejor opción; dentro de los principales productos y servicios requeridos por el Hotel se encuentran los siguientes: Alimentos, Lencería, Aseo y mantenimiento, para realizar la compra se realiza un registro al proveedor donde se solicitan documentos como RUT, Camara de Comercio y Certificaciones Comerciales, posterior a la entrega del producto o servicio se realiza una evaluación del proveedor para identificar si en una próxima compra se tendría en cuenta dentro de la base de datos de proveedores.

Tecnología: El Hotel cuenta con una página Web en la cual se encuentra una puntuación del 8,4 sobre 10 dada por los comentarios continuos de los clientes; se evidencia por lo menos un comentario por día, entre el desglose de la puntuación se encuentran los siguientes aspectos:

Limpieza: 8.8

Confort: 8.2

Ubicación del alojamiento: 8.5

Servicios: 8.2

Personal: 8.8

Relación precio Calidad: 8.3

Cuenta de Instagram con 149 seguidores y 56 publicaciones y una cuenta de Facebook con 615 seguidores y publicaciones esporádicas; la última publicación evidenciada a la fecha de este proyecto fue en agosto de 2019; se evidencia baja utilización de los canales de tecnología para la captación de clientes y ventas de sus servicios.

En cuanto a plataformas Internacionales de búsquedas el Hotel se encuentra en Booking con una puntuación de 8.4 “Muy bien” y 704 comentarios, en Expidia con una puntuación de 4.1/5

“Muy bueno” y 136 reseñas dentro del detalle de la puntuación se encuentra la siguiente calificación:

Limpieza: 4.4

Servicio y personal: 4.2

Servicios: 4

Condiciones del establecimiento: 4.0

En cuanto a las plataformas Nacionales de búsqueda el Hotel se encuentra en Groupon y Despegar con una puntuación de 8.3 “Muy Bueno” y 61 comentarios; detallada la calificación de la siguiente manera:

Servicios: 8.4

Personal de alojamiento 8.8

Ubicación: 8.9

Limpieza: 8.7

Precio/Calidad: 8.5

Wi Fi: 8.2

Diagnóstico de las funciones Comerciales:

Servicio: El hotel ofrece alojamientos de diseño elegante en el centro de Bogotá, a solo 14 km del aeropuerto internacional Eldorado. Dispone de aparcamiento y conexión Wifi, ambos de uso gratuito. Las habitaciones, que disponen de mucha luz natural, presentan mobiliario e incluyen TV por cable y minibar. Las suites grandes cuentan también con suelo de parquet y zonas de estar independientes. El restaurante del hotel cuenta con un jardín vertical y sirve cocina regional. El establecimiento ofrece desayuno americano diario con fruta fresca, zumos y pan, se encuentra a poca distancia a pie de los principales lugares de interés de Bogotá, como el teatro

Colón y el histórico barrio de la Candelaria. El alojamiento ofrece servicio de enlace con el aeropuerto bajo petición, cuenta con Ascensor, caja fuerte, Habitaciones para no fumadores, Prensa.

Precio: El precio está establecido por los costos y se determinan tarifas desde \$130.000 más impuestos, Se tomo una muestra en la página de Booking que se detalla a continuación: En habitaciones Estándar que corresponde a 1 cama doble el precio está establecido en \$108.000 para 1 persona y \$ 120.000 para 2 personas más impuestos, En Suite con 2 camas individuales y 1 cama doble grande para 1 persona \$ 150.000, para 2 personas \$ 180.000, para tres personas \$ 210.000 y para 4 personas \$ 240.000, Habitación Doble Estándar - 2 camas; para 2 personas \$ 120.000, Suite Junior Dormitorio 1: 2 camas individuales y una cama doble y 1 sofá cama para 2 personas \$ 156.000. para 3 personas \$ 186.000, para 4 personas \$ 216.000 y la Habitación familiar 2 camas individuales y 1 cama doble para 3 personas \$ 168.000 y para 4 personas \$ 186.000.

Las comisiones para las plataformas de Booking y Expedia son del 15 y 17% y las comisiones nacionales Despegar y Groupon son del 11%.

Fuerza de Ventas: El Hotel cuenta con 1 persona en el proceso comercial el cual tiene dentro de las principales funciones las siguientes: Realizar las reservas, Coordinar eventos y salones a utilizar por lo clientes y realizar llamadas a clientes.

HALLAZGOS

Para la identificación de los Hallazgos se realizó una matriz DOFA la cual nos permite ver las principales falencias detectadas en el diagnóstico del estado actual del Hotel.

Tabla 6

Tabla Matriz DOFA Proceso Comercial

	Positivos Para alcanzar el objetivo	Negativos para alcanzar el objetivo
	DEBILIDADES	
	FORTALEZAS	Falta de publicidad
Origen Interno (Atributos de la empresa)	Amabilidad en la atención al cliente.	Falta de personal para apoyo comercial
	Cuenta con 52 habitaciones	Funciones no acordes a un perfil comercial para la persona que tienen contratada
	Cuenta con estacionamientos	Falta potenciar las herramientas tecnológicas con las que se cuenta.
	Habitaciones de buen tamaño	Comentarios negativos en las herramientas tecnológicas
	Cuenta servicio de restaurante	
	Cuenta con registro en 4 plataformas	
	Cuenta con página Web	
	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
Origen Externo (atributos del ambiente)	Trayectoria en el mercado	Actualización de la competencia en las herramientas tecnológicas
	Muy buena ubicación	Falta de personal comercial capacitado en Marketing digital
	Puntuaciones positivas en las plataformas.	
	Convenios con Universidades	
	Precios Asequibles	

Precios menores a la competencia

Comentarios negativos que son
visibles en la página Web y
plataformas digitales.

Datos obtenidos en el diagnostico (elaboración propia)

PROCESO TECNICO HOTEL:

ESTADO ACTUAL: Se realizó una actividad de recopilación de información del proceso técnico del Hotel; para establecer el estado actual, buscando identificar falencias las cuales puedan ser objeto de plantear acciones de mejoras financieras.

Diagnóstico: Se realizó un diagnostico actual sobre el hotel y se encontró que cuenta con una infraestructura deteriorada, 52 habitaciones que no se encuentran en óptimas condiciones mobiliarias, como la renovación de las camas y tendidos, salón social con capacidad para 100 personas el cual carece de reparaciones locativas en las paredes, el restaurante que comprende comedores y todo lo que tiene que ver con la banqueteria en general; , pasillos y áreas comunes que componen el establecimiento con respecto a paredes y pisos.

A continuación, se relacionar los cargos con los que cuenta el hotel

Directivos: Gerente General, Junta directiva, Revisor Fiscal, Director General

Administrativos: Asesor Comercial, Profesional en Recursos Humanos

Contabilidad: Contador, Profesional de compras y Auxiliar Contable.

Operativos: Recepción y reservas, jefe de recepción, recepcionista, Auditor y Botones

Alimentos y Bebidas: Capitán de servicio, jefe de cocina, Auxiliar de cocina, stewar

Alojamiento: Jefe ama de llaves y camareras

Mantenimiento: Jefe de mantenimiento y Auxiliar de mantenimiento

La empresa actualmente no cuenta con normas ISO y la importancia de la calidad en establecimientos que generan un servicio al cliente o consumidor final requiere ser un valor agregado, dando valor y marcando la diferencia en el sector con respecto a la competencia.

Infraestructura: En el diagnostico realizada y lo encontrado se evidencio que desde hace aproximadamente 10 años no se realiza inversión o remodelación de las instalaciones, el mobiliario está deteriorado y la infraestructura sin mantenimiento preventivo ni correctivo. Lo anterior dando como resultado la poca reservación y calidad de comentarios.

Talento Humano: Se evidencia que el personal no se encuentra capacitado para recibir huéspedes extranjeros y esto dificulta la ocurrencia de los mismos ya que solo se cuenta con 2 empleados que manejan otro idioma y pueda atender dichos huéspedes.

Los empleados de la empresa deben ser seleccionados de tal manera que se puedan identificar talentos y habilidades que generen un liderazgo innato en los cargos directivos, realizar un seguimiento y control de las actividades y roles de cada uno de los colaboradores.

La limpieza es óptima, aunque se puede mejorar los procesos en las áreas comunes, la poca capacitación, control y seguimiento que se realiza a los empleados por parte del área encargada de este proceso.

Certificaciones de Calidad: El hotel actualmente no cuenta con normas ISO que le garanticen a los huéspedes el servicio de calidad que desean obtener cuando de servicio al cliente se trata.

Implementar dicho sistema le permitirá subir de categoría dentro del sector y lograr una ocupación superior durante todo el año.

Adicional a esto mejoraría la calificación frente a los clientes y las recomendaciones del lugar.

HALLAZGOS: Para la identificación de los Hallazgos se realizó una matriz DOFA la cual nos permite ver las principales falencias detectadas en el diagnóstico del estado actual del Hotel.

Tabla 7
Tabla Matriz DOFA Proceso Técnico

<i>FORTALEZAS</i>		<i>DEBILIDADES</i>
<div> <div>Origen Interno</div> <div>(Atributos de la empresa)</div> </div>	Salón de eventos con capacidad máxima para 100 personas	Falta de personal capacitado
	Cuenta con 52 habitaciones	Falta de normas de calidad, ISO
	Cuenta con estacionamientos	Falta adecuación de instalaciones, remodelación e innovación
	Cuenta servicio de restaurante	Falta variación menú restaurante
<i>OPORTUNIDADES</i>		<i>AMENAZAS</i>
<div> <div>Origen Externo</div> <div>(atributos del ambiente)</div> </div>	Certificación en calidad	Competencia calificada en ISO
	Amplias habitaciones	calidad de servicio
	Realizar inversión para mejoras locativas	Personal calificado para atención de extranjeros en Idioma universal
	Cuenta con convenios con gran antigüedad	Competencia con mayor calificación en plataformas de internet

Datos obtenidos en el diagnostico (elaboración propia)

DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS

Una vez analizada la información financiera actual del HOTEL las cuales corresponde a las Vigencias 2018 – 2019 tanto del estado de la situación financiera como del estado de resultados (anexo Excel) y basados en los indicadores financieros de la compañía los cuales se relacionan a continuación se pudo determinar que la empresa no se encuentra en un estado crítico ya que genera rentabilidad para el inversionista, sin embargo nos es la esperada por la compañía, por

otra parte puede cumplir con sus obligaciones a corto plazo aunque si observamos los indicadores de liquidez :

Table 1

Tabla Indicadores Financieros

INDICADORES DE LIQUIDEZ	2018	2019
Razón corriente:	1,12	1,56
Prueba ácida:	1,08	1,49
capital de trabajo:	\$ 53.662.799	\$ 252.966.285
Capital de trabajo Neto operativo:	\$ 37.489.011	\$ 106.656.861
Liquidez Inmediata	0,68	0,86

Datos obtenidos en el diagnostico (elaboración propia)

se puede determinar que no cuenta con una liquidez solvente que le permita responder de manera eficiente como lo muestra el indicador de liquidez inmediata que por cada peso adeudado a corto plazo la compañía cuenta con 0.68 y 0.86 centavos respectivamente para responder por sus obligaciones.

también analizando el indicador de endeudamiento la compañía presenta un índice de endeudamiento muy alto lo que conlleva a que la empresa estaría dejando una gran parte de su financiación a terceros esto podría hacerle perder autonomía en su administración

Table 2

Tabla Indicadores de Endeudamiento

INDICADORES DE ENDEUDAMIENTO	2018	2019
Índice de endeudamiento:	69.50%	55.50%
Índice de Propiedad	30.49%	44.53%
Leverage Total	2.28	1.25

Datos obtenidos en el diagnostico (elaboración propia)

Por otra parte, realizado el análisis a la política de recuperación de cartera de la compañía nos indica que se debe hacer cada 30 días sin embargo observando el resultado del indicador de rotación de cartera esta entre 34 y 39 lo que puede llegar impactar financieramente a la compañía con su flujo de efectivo y pago de proveedores. se resalta la adecuada rotación de inventarios teniendo en cuenta que esta rotación es permanente debido a que son productos perecederos.

Table 3
Tabla Índices de eficiencia

INDICES DE EFICIENCIA	2018	2019
Rotación cartera	34.15	39.44
Rotación de inventarios	12.34	7.09
Rotación de Proveedores	629.71	683.83

Datos obtenidos en el diagnostico (elaboración propia)

En cuanto a los índices de rentabilidad analizados podemos determinar que la compañía arroja como resultados indicadores aceptables ya que de acuerdo con lo reportado por el departamento administrativo DANE el hotel está en el promedio

Table 4
Tabla Indices de Rentabilidad

INDICES DE RENTABILIDAD	2018	2019
Rentabilidad sobre ventas	12.70%	10.40%
Rentabilidad sobre activos:	33.32%	21.53%
Rentabilidad sobre Patrimonio:	68.57%	49.19%
Margen operacional:	8.00%	11.00%

Datos obtenidos en el diagnostico (elaboración propia)

Otro de los aspectos importantes evidenciados en el primer análisis de la situación actual de la compañía. se observa que los ingresos por servicio de alojamiento aumentan de una vigencia a otra un 31% siendo un indicador de crecimiento optimo y esto se debe a la buena calificación que tiene el hotel en la diferentes plataformas y redes sociales lo que permite que cada día lleguen más empresas o turistas. por otra parte, los ingresos por concepto de servicios de restaurante y eventos impacto fuertemente los ingresos de la vigencia 2019 ya que cayo un 34% con relación a la vigencia 2018 provocando una disminución en este rubro de 237 millones de

pesos los cuales impacta el crecimiento de ingresos del hotel tan solo permitiendo un crecimiento del 3%

El costo de ventas disminuye de igual manera debido a que el convenio que tenía el hotel con la universidad distrital de Colombia finalizo el 31/12/2018 el cual correspondía al servicio de eventos y restaurantes por lo tanto en la vigencia 2019 no se incurrieron en gastos de adecuación de salones y alimentación

COSTOS	227,792,219.90	347,368,768.96	(119,576,549.06)	-34%
---------------	-----------------------	-----------------------	-------------------------	-------------

Los gastos de la compañía en el año 2019 crecieron el 1% con relación a la vigencia 2018 los gastos de administración crecieron un 10% siendo el rubro de servicios con mayor crecimiento el cual represento el 156% de los gastos de administración y esto se debe a la tercerización de algunos servicios de la compañía tales como lavandería, por otra parte la compañía disminuyo en gastos tales como honorarios e impuestos en un 119% ya que no se contrató personal profesional para las asesorías de la compañía.

Los gastos de ventas decrecieron un 9% con relación a la vigencia 2018 y esto es en razón a la pérdida del convenio con la universidad disminuyendo el rubro de servicios en un 69% ya que los servicios se tercerizaron, el aumento de los impuestos en razón al crecimiento de la compañía La utilidad operacional de la compañía creció 46% con relación a la vigencia 2018 esta variación está dada por la disminución de costos y gastos a razón de la tercerización de servicios y el ahorro en costos

UTILIDAD NETA OPERACIONAL	191.274.038,65	131.336.394,63	59.937.644,02	46%
----------------------------------	-----------------------	-----------------------	----------------------	------------

Los ingresos no operaciones disminuyen un 54% en consecuencia que el hotel tenía arrendado los parqueaderos.

Los gastos no operaciones incrementaron por gastos incurridos en remodelación y adecuación de parqueadero

En consecuencia, la compañía disminuyó su utilidad en un 16% de acuerdo a las razones dadas anteriormente.

Una vez analizada la situación de la vigencia actual 2018-2019 el grupo de trabajo presenta y proyecta alternativas financieras para la vigencia 2020 - 2021 buscando generar resultados óptimos para la compañía en el entendido que si no buscan opciones de crecimiento es probable que el Hotel empiece a tener problemas financieros importantes que conlleven a tomar decisiones desfavorables para la compañía tales como liquidación o disolución.

Las alternativas que se proponen son solicitar un crédito bancario por valor de 200,000,000 de pesos los cuales se cancelaran en un periodo de 5 años buscando apalancamiento financiero para el hotel, con beneficios tributarios y con el fin de no tener el riesgo focalizado en los dueños de la compañía. este crédito se utilizará para mejorar la infraestructura, capacitación del personal y compra de lencería para el hotel.

se busca en el mercado financiero tasas de interés que favorezcan la compañía en cuanto a que no se incurran en altos costos, de acuerdo a información suministrada por la superintendencia financiera.

Se obtiene que el banco coopcentral presta a una tasa de interés del 10,41% para un plazo de 5 años lo cual se opta por solicitar el crédito a esta entidad financiera arrojando como resultado que la compañía pague durante este crédito los siguientes valores:

ANALISIS DEL CREDITO SOLICITADO POR LA COMPAÑÍA	CUANTAS VECES SE PAGO EL CREDITO	1,29
	VALOR PAGADO EN INTERESES	\$ 57.392.118
	CAPITAL PAGADO	\$ 200.000.000
	TOTAL PAGADO	\$ 266.992.118
	TIR	1,00%

Adicionalmente los recursos se utilizarán para mejorar la planta de personal de la compañía con el fin de tener profesionales idóneos que conlleven al crecimiento del hotel.

Proponemos un crecimiento del 18% en ventas los cuales generaran una mayor rentabilidad que hará que el inversionista reciba mayores utilidades y pueda generar inversión en la compañía, adicionalmente será atractivo para atraer inversionistas al hotel, buscamos posicionarlo como uno de los mejores hoteles de la ciudad.

dadas estas alternativas observamos el crecimiento tanto en el estado de resultados como en los indicadores financieros tal y como se evidencia a continuación:

Table 5
Tabla Indicadores de Liquidez 2020-2021

INDICADORES DE LIQUIDEZ	2020	2021
Razón corriente:	1,60	1,55
Prueba ácida:	1,53	1,48
capital de trabajo:	\$ 301.155.965	\$ 310.188.256
Capital de trabajo Neto operativo:	\$ 119.455.684	\$ 133.790.366
Liquidez Inmediata	0,89	0,84

Datos obtenidos en el diagnostico (elaboración propia)

La compañía cuenta con un respaldo y una liquidez más sólida para responder por sus obligaciones, adicionalmente cuenta con un excelente capital de trabajo que le permitirá desarrollar mejor sus actividades económicas.

En cuanto a los indicadores de endeudamiento la compañía equilibra su nivel de endeudamiento tomado el control de la administración

Table 6
Tabla Indicadores de Endeudamiento

INDICADORES DE ENDEUDAMIENTO	2020	2021
Indice de endeudamiento:	45,90%	47,00%
Indice de Propiedad	38,52%	41,77%
Leverage Total	1,19	1,12

Datos obtenidos en el diagnostico (elaboración propia)

La eficiencia en la rotación de cartera y cobro a clientes mejora ya que la política contable estableció procesos de cobranzas y manejo de clientes a un periodo de 30 días.

Table 7

Tabla Índices de eficiencia

INDICES DE EFICIENCIA	2020	2021
Rotación cartera	39,44	37,43
Rotación de inventarios	7,09	7,47
Rotación de Proveedores	610,56	517,42

Datos obtenidos en el diagnostico (elaboración propia)

En los diferentes indicadores de rentabilidad se observa un aumento el cual es el esperado por los movimientos realizados según los movimientos financieros

Table 8

Tabla Índices de Rentabilidad

INDICES DE RENTABILIDAD	2020	2021
Rentabilidad sobre ventas	11,35%	12,08%
Rentabilidad sobre activos :	19,46%	22,31%
Rentabilidad sobre Patrimonio :	47,73%	53,40%
Margen operacional	11,00%	11,00%

Datos obtenidos en el diagnostico (elaboración propia)

Una vez analizados los indicadores financieros se evidencia una clara mejoría en los indicadores financieros con resultados óptimos mostrando que las alternativas planteadas conllevaran a un crecimiento el cual supera las expectativas del inversionista. Así mismo se ve reflejado en el estado de resultado. Con las alternativas de mejora en los procesos técnicos y de mercadeo tanto como las sugerencias financieras muestran un aumento significativo en los rubros de ingresos de la compañía

COSTOS	301.050.197,82	255.127.286,29	45.922.911,53	18%
---------------	-----------------------	-----------------------	----------------------	------------

Los costos aumentan de forma proporcional a los ingresos y las salidas de los productos.

El resultado del ejercicio es el esperado al finalizar los periodos y los escenarios los cuales fueron sugeridos.

CONCLUSIONES

Podemos concluir que una vez establecidos los escenarios financieros se identificó que estos permiten mejorar los procesos del Hotel. Después de realizar el análisis de la situación a nivel general de la empresa logramos determinar que la empresa no se encuentra en un estado crítico y que teniendo en cuenta ciertos aspectos a mejorar, el posicionamiento del hotel podría obtener resultados más óptimos para los propietarios de la compañía, nuestra información esta basada en el comportamiento del mercado, el cual califica a nivel general bien pero podríamos mejorar para obtener la excelencia en infraestructura y servicio que nos haga una primera opción al momento de hospedarse en un hotel de la ciudad, en la parte interna alcanzar un alto desempeño de procesos, temas financieros y de inversión para que sean lo más preciso y exacto, lo cual en un futuro a corto plazo podremos notar la diferencia.

Al Realizar un diagnóstico de la información del proceso comercial y técnico, se identificaron falencias en cada proceso, y logramos precisar con los hallazgos en que puntos específicos debíamos concentrarnos para realizar modificaciones financieras y de esta manera evidenciar resultados que efectivamente impulsaran esos puntos más débiles de cada proceso.

Al desarrollar escenarios financieros con la información obtenida, seleccionada y analizada; que permitieran al hotel mejorar su proceso comercial y técnico, se obtuvo mejoras representativas que se observan en las utilidades, financieramente la empresa se encuentra en un estado de sostenibilidad.

BIBLIOGRAFIA

CEGAHO Centro Empresarial Gastronomico Hotelero. (25 de julio de 2013).

www.cegaho.com.mx. Obtenido de <https://cegaho.wordpress.com/2013/07/25/historia-industria-hotelera/>

comercial, F. d. (s.f.). *Fases del proceso comercial* . Obtenido de e-ducativa: [http://e-](http://e-ducativa.catedu.es/44700165/aula/archivos/repositorio/2750/2775/html/33_fases_del_proceso_comercial_i.html)

[ducativa.catedu.es/44700165/aula/archivos/repositorio/2750/2775/html/33_fases_del_proceso_comercial_i.html](http://e-ducativa.catedu.es/44700165/aula/archivos/repositorio/2750/2775/html/33_fases_del_proceso_comercial_i.html)

DANE. (15 de 10 de 2019). *Boletin Tecnico* . Obtenido de Muestra mensual de Hoteles (MMH):

https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/mmh/bol_mmh_ago19.pdf

Dayana, S. A. (24 de febrero de 2016). *Historia de la Hoteleria en Colomb ia* . Obtenido de

Prezi: https://prezi.com/qzaf4lrek_4t/historia-de-la-hoteleria-en-colombia/

Estadistica, D. A. (agosto, 2019). *Muestra mensual de Hoteles* . Bogota.

EXCELENCIA, E. E. (2015). *ISO 14001*. Obtenido de [https://www.nueva-iso-](https://www.nueva-iso-14001.com/2016/10/iso-14001-2015-sector-hoteleria/)

[14001.com/2016/10/iso-14001-2015-sector-hoteleria/](https://www.nueva-iso-14001.com/2016/10/iso-14001-2015-sector-hoteleria/)

FACCHIN, J. (2018). *JOSEFACCHIN.COM*. Obtenido de [https://josefacchin.com/la-](https://josefacchin.com/la-importancia-para-tu-hotel-de-una-buena-gestion-de-personal/)

[importancia-para-tu-hotel-de-una-buena-gestion-de-personal/](https://josefacchin.com/la-importancia-para-tu-hotel-de-una-buena-gestion-de-personal/)

Florez, C. D. (11 de agosto de 2018). *LR La Republica* . Obtenido de

<https://www.larepublica.co/ocio/los-hoteles-colombianos-insignia-de-las-cadenas-mas-grandes-del-mundo-2759011>

Guevara, K. S. (8 de Febrero de 2019). *larepublica.co*. Obtenido de

<https://www.larepublica.co/economia/ocupacion-hotelera-en-2018-se-ubico-en-5546-una-de-las-mas-altas-en-los-ultimos-11-anos-2825663>

Hospedaje, C. T. (27 de 08 de 2009). *fontur.com*. Obtenido de

https://fontur.com.co/aym_document/aym_normatividad/2009/NTSH006-09.pdf

HOTEL CENTRO INTERNACIONAL. (s.f.). *HOTEL CENTRO INTERNACIONAL* .

HOTELERIA Y TURISMO NACIONAL . (31 de Enero de 2011). *Hoteleriay turismo 2011*.

Obtenido de <http://hoteleriayturismo2011.blogspot.com/2011/01/primeros-hoteles-en-colombia.html>

I, F. d. (s.f.). *E-ducativa* . Obtenido de [http://e-](http://e-ducativa.catedu.es/44700165/aula/archivos/repositorio/2750/2775/html/33_fases_del_proceso_comercial_i.html)

[ducativa.catedu.es/44700165/aula/archivos/repositorio/2750/2775/html/33_fases_del_proceso_comercial_i.html](http://e-ducativa.catedu.es/44700165/aula/archivos/repositorio/2750/2775/html/33_fases_del_proceso_comercial_i.html)

INSTITUTO DISTRITAL DE TURISMO. (2017). *BOGOTA TURISMO*. Obtenido de

http://www.bogotaturismo.gov.co/sites/default/files/documento_oficial_resultados_viajeros_2016.pdf

Martínez, G. G. (2009). *Procedimiento para el proceso de comercialización en cadenas de tiendas, Edición electronica gratuita* . Obtenido de Biblioteca Virtual de Derecho,

Economía y Ciencias Sociales : <http://www.eumed.net/libros-gratis/2009a/504/index.htm>

MINISTERIO DE COMERCIO. (11 de 2019). *MINCIT.GOV.CO*. Obtenido de

<http://www.mincit.gov.co/getattachment/estudios-economicos/estadisticas-e-informes/informes-de-turismo/2019/agosto/oe-turismo-enero-agosto-15-10-2019.pdf.aspx>

Nacional, H. (31 de enero de 2011). *Primeros Hoteles en Colombia* . Obtenido de Hotelería y

Turismo Nacional : <http://hoteleriayturismo2011.blogspot.com/2011/01/primeros-hoteles-en-colombia.html>

PROCOLOMBIA EXPORTACIONES TURISMO INVERIÓN MARCA PAIS. (s.f.).

INVIERTAENCOLOMBIA.COM. Obtenido de

<https://www.inviertaencolombia.com.co/sectores/servicios/infraestructura-hotelera-y-turismo.html>

Secretaria de Planeación. (Septiembre de 2018). *Monografía 2017 diagnostico de los principales aspectos territoriales, de infraestructura, demograficos y socioeconomicos*. Bogotá.

Steven, B. G. (8 de febrero de 2019). *San Andres y Cartagena, las ciudades con el mayor indicador en 2018*. Obtenido de Ocupación hotelera en 2018 se ubico en 55,46%, una de las más altas en los ultimos 11 años : <https://www.larepublica.co/economia/ocupacion-hotelera-en-2018-se-ubico-en-5546-una-de-las-mas-altas-en-los-ultimos-11-anos-2825663>

VIVAS, R. A. (2007). *DIALNET*. Obtenido de file:///C:/Users/s13e24/Documents/Dialnet-ElTurismoComoMotorDeCrecimientoEconomico-2267966.pdf

LISTA DE TABLAS

Table 1 Tabla Indicadores Financieros	22
Table 2 Tabla Indicadores de Endeudamiento	22
Table 3 Tabla Índices de eficiencia.....	23
Table 4 Tabla Indices de Rentabilidad.....	23
Table 5 Tabla Indicadores de Liquidez 2020-2021.....	26
Table 6 Tabla Indicadores de Endeudamiento	26
Table 7 Tabla Índices de eficiencia.....	27
Table 8 Tabla Índices de Rentabilidad.....	27